



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

CHAFIA ABRÃO

**TELETRABALHO: Vantagens e desvantagens na perspectiva de servidores do
Instituto Serzdelo Corrêa (ISC)**

Brasília – DF

2013

CHAFIA ABRÃO

**TELETRABALHO: Vantagens e desvantagens na
perspectiva de servidores do Instituto Serzdello Corrêa
(ISC)**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Rodrigo Rezende Ferreira

Brasília – DF

2013

Abrão, Chafia.

Teletrabalho: Vantagens e desvantagens na perspectiva de servidores do Instituto Serzedello Corrêa (ISC) / Chafia Abrão. – Brasília, 2013.

55 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof. Mestre. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Vantagens do teletrabalho 2. Desvantagens do teletrabalho 3. O teletrabalho e a carreira 4. O teletrabalho e a qualidade de vida.

CHAFIA ABRÃO

**TELETRABALHO: Vantagens e desvantagens na
perspectiva de servidores do Instituto Serzedello Corrêa
(ISC)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Chafia Abrão

Mestre. Rodrigo Rezende Ferreira

Professor-Orientador

Doutora, Catarina Cecília Odelius

Professora-Examinadora

Doutor, Antonio Isidro da Silva

Professor-Examinador

Brasília, 20 de fevereiro de 2013

A quem me acompanhou de pertinho. A quem, mesmo distante, esteve próximo. A quem me ensinou a ter fé. A quem rezou por mim. A quem viveu a “mono” comigo. A quem me ensinou a ser paciente. A quem, me desafiando, contribuiu para meu crescimento. A quem me ajudou a praticar nunca dizer nunca. A quem me apresentou o teletrabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao longo da minha graduação, sempre pensei na monografia com um certo medo de não encontrar um tema ideal, de não fazer um trabalho bom. Início esta seção com a certeza que, sem os grandes parceiros dessa jornada, nada disso seria possível. Como mérito conjunto, nós conseguimos.

Agradeço inicialmente aos meus pais, que sempre me incentivaram a buscar o melhor nos estudos. À minha mãe, pela sua fé, repassada a mim. À ela que me acompanhou durante as horas de pesquisa e escrita, me apoiando como podia. Ao meu pai, por ter me ensinado a buscar sempre o melhor, a ter paciência e cautela. Aos meus irmãos, pelo exemplo de intelectualidade.

Meu sincero agradecimento aos meus amigos, a cada um que ouviu meus desabafos, que entendeu minhas ausências, que me acompanhou durante todo o trabalho. Sem o apoio de vocês, a construção seria bem mais difícil.

Obrigada Rodrigo, o maior parceiro desse projeto. Agradeço por ter acreditado no meu tema e no meu trabalho, pela imensurável paciência com todas as minhas perguntas e erros. Obrigada por ter persistido comigo até o fim. Obrigada por ter despertado meu interesse pelo tema QVT.

Aos amigos, colegas e servidores do TCU, em especial à Marcela, com a qual conheci e, de certa forma, vivenciei o teletrabalho. Ao Leonardo, por ser o maior defensor do teletrabalho, com quem ampliei meu conhecimento. À Sivia, por ser tão divertida e ter deixado o tema mais leve e alegre. À Carla, pela sua experiência como mãe, que contribuiu não só para o lado acadêmico da monografia, mas também para o meu pessoal. À Delenda, pela enorme ajuda com a parte burocrática, principalmente por me acalmar na preocupação com prazos. E à Maria Antônio, que sempre agiu como uma mãe, me auxiliando em todos os aspectos possíveis que tive necessidade.

Obrigada à equipe CNF, por terem vivido a monografia comigo também. Obrigada pela compreensão, pelas liberações em momentos de sufoco, por compartilharem experiências.

A todos e a cada um de vocês, meu sincero muito obrigada. Esse trabalho não seria realizado com esforço único. Obrigada por terem feito parte dessa etapa da minha vida.

*“Nunca deixe que lhe digam que não vale à pena
Acreditar no sonho que se tem
Ou que seus planos nunca vão dar certo
Ou que você nunca vai ser alguém.”*

(Renato Russo)

RESUMO

A pesquisa foi realizada com o objetivo de descrever as vantagens e desvantagens do teletrabalho segundo a visão de trabalhadores de uma organização pública brasileira. O século XX foi marcado por uma forte evolução dos modelos de produção e gestão do trabalho. Essa evolução significou, entre outras, a ampliação da atividade de trabalho para além do ambiente organizacional. Na perspectiva do indivíduo, houve maior flexibilidade no trabalho e integração social. Nesse contexto, surgiu o que é hoje conhecido como teletrabalho, que encontra sinônimos como trabalho em domicílio, trabalho à distância, *home-office*, entre outros. Por ser um tema pouco estudado no Brasil e de recente implementação na entidade campo de pesquisa, surgiu o interesse de estudá-lo, relacionando o tema às percepções de vantagens e desvantagens na perspectiva dos trabalhadores. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com 4 servidores lotados no Instituto Serzedelo Corrêa (ISC), unidade do Tribunal de Contas da União (atualmente a instituição conta com um total de 6 servidores trabalhando em regime de teletrabalho). Os dados foram tratados por meio de técnica baseada em análise de conteúdo. As entrevistas foram realizadas em um período de quatro semanas, tendo em média duração de 32 minutos. Os resultados apontam para a percepção de vantagens e desvantagens para o indivíduo, dependendo da dimensão de vida: no geral, a percepção de qualidade de vida é mais positiva, estando relacionada a vantagens proporcionadas pelo teletrabalho; por outro lado, a carga de trabalho, por exemplo, parece ter aumentado após o teletrabalho. Os resultados são discutidos à luz do que a literatura aponta como vantagens e desvantagens do teletrabalho e, ao final, é proposta uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Vantagens do teletrabalho. Desvantagens do teletrabalho. O teletrabalho e a carreira. O teletrabalho e a qualidade de vida.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DAS METAS DE TRABALHO	28
QUADRO 2 - HORÁRIO DE TRABALHO.....	30
QUADRO 3 - CONTROLE DO SUPERVISOR.....	32
QUADRO 4 – COMPARAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E TRABALHO PRESENCIAL	34
QUADRO 5 - ACESSO LIMITADO A DADOS.....	38
QUADRO 6 – AMBIENTE EXTERNO - VANTAGENS.....	39
QUADRO 7 – AMBIENTE EXTERNO - DESVANTAGENS.....	41
QUADRO 8 - CARREIRA.....	43
QUADRO 9 - ATIVIDADES EXTERNAS	44
QUADRO 10 - CUSTOS.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ISC – Instituto Serzdello Corrêa

QVT – Qualidade de vida no trabalho

TCU – Tribunal de Contas da União

TICs – Tecnologias da informação e comunicação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Formulação do problema	16
1.2.	Objetivo Geral	16
1.3.	Objetivos Específicos.....	16
1.4.	Justificativas.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Organizações Virtuais	18
2.2	Definição de teletrabalho	19
2.3	Diferenças entre o trabalho presencial e o teletrabalho	20
2.4	Implementação do teletrabalho	22
2.5	Vantagens e desvantagens do teletrabalho	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	25
3.2	Caracterização da organização.....	25
3.3	População e amostra	26
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	27
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1	Organização e controle do trabalho do indivíduo	28

4.2	Produtividade do indivíduo no trabalho	38
4.3	Identidade pessoal e profissional	43
4.4	Qualidade de vida do indivíduo dentro e fora do trabalho	44
4.5	Custos	45
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
	REFERÊNCIAS.....	49
	APÊNDICES	53
	Apêndice A – Organograma do Instituto Serzedello Corrêa	53
	Apêndice B – Roteiro de entrevista	54

1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por um discurso de modernidade, o qual preconizou um novo modelo de sociedade. Esta, aliada ao avanço tecnológico e à globalização, evoluiu no sentido de romper barreiras físicas e temporais, segundo Kumar (1997).

Essa evolução significou, entre outras, a ampliação da atividade de trabalho para além do ambiente organizacional. Na perspectiva do indivíduo, por outro lado, permitiu maior flexibilidade no trabalho e integração social. Nesse contexto, surgiu o que é hoje conhecido como teletrabalho, que encontra sinônimos como trabalho em domicílio, trabalho à distância, *home-office*, entre outros. O Teletrabalho pode ser definido como a atividade laboral desempenhada fora da empresa (por exemplo, em casa) na qual o trabalhador, dispondo de equipamentos que o mantém conectado com a organização, pode processar informações, produzir ideias, projetar e entregar objetos, vender e comprar mercadorias (HOLZMANN, 2006). O teletrabalho também pode ser definido, conforme Rosenfield e Alves (2006) sugerem, como a realização de trabalho com utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs), à distância da empresa ou do cliente contratante de um serviço.

Costa (2007) afirma que o teletrabalho surgiu no Brasil em 1970, como resposta à crise do petróleo, mas foi fortalecido a partir de 1990, com o avanço das tecnologias de informática e telecomunicações. Ainda segundo o autor, essas tecnologias viabilizam, além de uma inovação na organização do trabalho, o formato virtual de tempo e trabalho. Ou seja, o trabalho deixa de ser um destino e passa a ser uma tarefa que pode ser exercida em qualquer lugar, a qualquer tempo.

Expandindo o escopo do teletrabalho, outro fenômeno que se observa a partir da evolução e adoção das TICs é o surgimento das organizações virtuais. Para Green e Roberts (2010), as organizações virtuais surgem a partir de um crescimento no número de organizações que permitem aos funcionários trabalhar à distância com suporte de TICs. Dessa forma, uma equipe virtual requer um sistema de gerenciamento robusto e personalizado, para viabilizar a telecomunicação dos

empregados. Os autores sugerem ainda que ocorra um balanço, por parte dos gestores, entre as forças e fraquezas da organização virtual, como a promoção de uma vida equilibrada ao trabalhador e aumento de sua satisfação no trabalho, em contrapartida à baixa produtividade e redução de oportunidades para as equipes, com empregados isolados geograficamente entre si.

O estudo de Barros e Silva (2010) descreve que para o teletrabalho entrar em vigor em uma empresa é necessário inicialmente uma sólida estratégia de sensibilização dos funcionários, como forma de destacar os objetivos da organização com a implementação dessa prática. Geralmente, as primeiras áreas que iniciam o teletrabalho são aquelas compostas por pessoas que já vinham realizando trabalhos externos, seguidas de áreas onde havia pessoas recém contratadas para trabalhar nessa nova modalidade. Do ponto de vista das mudanças impostas aos trabalhadores, esses autores apresentam que os teletrabalhadores, diferente daqueles que trabalham na própria empresa, sofrem um controle mais rígido, realizam suas atividades com menos criatividade e possuem jornadas de trabalho estendidas. Em contrapartida, Tombari e Spinks (1999) citado por Dewett e Jones (2000) expõem que aqueles que executam essa modalidade de trabalho possuem um entendimento mais aprimorado dos processos da empresa, desempenham maior compartilhamento de conhecimentos, executam tarefas com maior agilidade e equilibram melhor a vida profissional com a pessoal.

Considerando a gestão do teletrabalho, o estudo de caso realizado por Tremblay (2002) apresenta que a autonomia na realização do teletrabalho mostra-se diferente quanto ao cargo e ao gênero do trabalhador. Aparentemente, as mulheres tendem a ocupar cargos de funcionárias de escritórios, ao passo que os homens ganham funções de gerenciamento. Além disso, parece que a decisão tomada no teletrabalho, por parte dos homens, é individual, enquanto, a das mulheres, parece sofrer algum tipo de influência externa, geralmente de um superior (TREMBLAY, 2002).

Quanto às vantagens do teletrabalho, Barros e Silva (2010) comparam estudos de diversos autores, apresentando resultados como a retenção de talentos, a

flexibilização de horários, a redução de custos de transporte e alimentação e a melhoria da qualidade de vida. Por outro lado, são vistas como desvantagens a dificuldade de interação com colegas de trabalho, a maior propensão de as mulheres se envolverem com trabalhos domésticos em detrimento dos corporativos, a falta de suporte organizacional e a elevação de custos para o indivíduo. Todavia, Tremblay (2002) afirma que ainda há uma pequena quantidade de estudos que investiguem as vantagens e desvantagens do teletrabalho na visão do trabalhador.

Considerando esse cenário teórico e empírico brevemente apresentado, a pesquisa em questão tem o objetivo de descrever as vantagens e as desvantagens do teletrabalho segundo a percepção de uma amostra de servidores do Tribunal de Contas da União em Brasília (DF).

O presente relato de pesquisa está estruturado da seguinte forma: introdução, na qual são descritos o problema, os objetivos e a justificativa de pesquisa; referencial teórico, que apresenta as principais teorias, conceitos e estudos sobre teletrabalho; métodos e técnicas de pesquisa, parte em que é descrita a abordagem metodológica adotada para condução do estudo; resultados e discussão, na qual apresenta-se os resultados obtidos, bem como discute-se os mesmos à luz da literatura da área e dos objetivos de pesquisa; e a conclusão, que expõe os principais fatores observados no trabalho, as limitações do estudo e uma agenda de pesquisa.

1.1. Formulação do problema

Em função do contexto teórico-empírico problematizado anteriormente, a pergunta que deu origem a esta pesquisa foi: quais são as vantagens e as desvantagens do teletrabalho na visão de servidores do Instituto Serzedello Corrêa?

1.2. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é descrever as vantagens e desvantagens do teletrabalho segundo a visão de trabalhadores do Instituto Serzedello Corrêa, unidade de apoio estratégico do Tribunal de Contas da União – TCU – em Brasília (DF).

1.3. Objetivos Específicos

- ✓ Caracterizar as vantagens do teletrabalho na visão dos participantes;
- ✓ Caracterizar as desvantagens do teletrabalho na visão dos participantes;
- ✓ Discutir as consequências positivas e negativas do teletrabalho para os participantes.

1.4. Justificativas

O século XXI emergiu, entre outras mudanças, com a proposta das organizações virtuais, nas quais, com a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TICs), os trabalhadores têm transcendido o tempo e o espaço (GREEN; ROBERTS, 2010, p. 47).

Ainda segundo Green e Roberts (2010), todas as organizações, em certa medida, têm apresentado traços de organizações virtuais, em especial os órgãos públicos, que vivem uma brusca mudança de gestão desde a década de 1990.

Do ponto de vista social, a presente pesquisa pode contribuir para a melhoria dos serviços prestados pela organização e os participantes à sociedade, uma vez que pode revelar forças e fraquezas do teletrabalho e, assim, permitir ações organizacionais no sentido de combater as desvantagens e consolidar as vantagens do teletrabalho na visão dos participantes.

Do ponto de vista institucional, os resultados da pesquisa podem auxiliar na melhoria e na efetividade do teletrabalho implementado, bem como na investigação de fatores que podem impactar o bem-estar destes trabalhadores.

Já em relação ao meio acadêmico, Green e Roberts (2010) argumentam que os estudos de teletrabalho ainda estão emergindo. Além disso, em quinze anos de gestão ainda há pouco progresso na implementação dos programas de teletrabalho nas organizações. Parte disso se deve ao fato de haver deficiência de informações e treinamento na área. Em adição, Tremblay (2002) afirma que há carência de estudos acerca de vantagens e desvantagens do teletrabalho na visão dos trabalhadores, além de haver pouca pesquisa sobre as suas tarefas neste regime de emprego.

Nesse âmbito, pretende-se agregar conhecimento sobre um tema pouco estudado no setor público brasileiro, investigar esse objeto de crescente interesse da academia, em especial na área da Administração e apresentar elementos teóricos e metodológicos que podem servir de base para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura estudada apresentou referência ao teletrabalho no que tange ao seu histórico, com as organizações virtuais; às suas definições, com visões diferentes partindo de cada autor; à diferenciação entre trabalho presencial e teletrabalho; à implementação do teletrabalho, a partir de um estudo de caso, e às vantagens e desvantagens do teletrabalho, objeto de estudo da pesquisa, os quais serão apresentados abaixo.

2.1 Organizações Virtuais

Green e Roberts (2010) afirmam que as organizações virtuais surgem, entre outros fatores, devido a um crescimento no número de organizações que permitem aos empregados trabalhar em casa ou à distância. Nota-se, assim, uma estreita relação entre o surgimento das organizações virtuais e do teletrabalho, na medida em que este é o meio principal pelo qual aquela é constituída.

Segundo os autores, as equipes de trabalhadores virtuais devem ter, de forma a serem efetivas: reuniões de orientação compreensivas; uma identidade clara da equipe; uma cultura de equipe encorajadora, baseada em normas de comportamento e valores; uma apropriada seleção de tecnologia e o compartilhamento eficaz de informações. Considerando a perspectiva dos trabalhadores, os autores apresentam ainda preocupações que estes possuem quanto ao trabalho virtual. Entre essas preocupações podem ser citadas: conhecimento sobre quando reuniões ocorrerão; ter informações em tempo real relacionadas a impactos no trabalho; determinar as tarefas do dia; ter que participar de reuniões em horas inconvenientes.

Green e Roberts (2010) inferem que a primeira pesquisa sobre organizações virtuais realizada no Brasil foi conduzida por Mello e Sakuda (1997), com doze organizações

em São Paulo. A amostra contou com mais de mil trabalhadores, com sete, das doze organizações tendo a maioria dos trabalhadores em regime de teletrabalho. Essa pesquisa permitiu que se mapeasse demograficamente os teletrabalhadores participantes e se delineasse as competências necessárias para desenvolver o teletrabalho no Brasil, considerando o ambiente social e econômico.

Os principais fatores identificados como inibidores ao teletrabalho foram:

- (a) A falta de conhecimento dos gestores sobre como planejar e organizar as atividades; (b) problemas relacionados à proteção, confidencialidade, e seguro; (c) dificuldades de gerenciar e supervisionar os teletrabalhadores; (d) razões relacionadas à produtividade e qualidade do trabalho; (e) alto investimento tecnológico; (f) resistência dos sindicatos e (g) falta de interesse por parte dos empregados (GREEN; ROBERTS, 2010, p.50).

Outras conclusões, permitidas a partir de pesquisa realizada pelos autores sugerem que: a comunicação entre os membros de uma equipe virtual pode se tornar mais efetiva caso haja sincronismos entre as tecnologias utilizadas; a comunicação no teletrabalho ainda está menos efetiva que a do trabalho presencial, pois os membros enfrentam a dificuldade de estarem todos em conexão mútua. Revelam, por fim, que membros de organizações virtuais preferem o contato pessoal com a equipe aos recursos eletrônicos. Em suma, estes são alguns desafios para as organizações que desejam se virtualizar por meio do teletrabalho. A seguir, será discutida a definição do conceito de teletrabalho.

2.2 Definição de teletrabalho

Rosenfield e Alves (2006) definem o teletrabalho como a realização de atividade laboral com a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TICs), à distância da organização ou do cliente contratante de um serviço.

Outro autor apresenta uma definição mais abrangente, porém similar, do teletrabalho, explicitando-o como forma de trabalho mediada pelas tecnologias da

informação e comunicação tendo parte da atividade desenvolvida fora do escritório da organização (TREMBLAY, 2002) Pode ser considerado como teletrabalho também, segundo esse autor, tipos diversos de atividades laborais, nem sempre mediada pelas TICs:

aqueles que trabalham a maior parte do tempo em casa ou em escritórios satélites, na modalidade denominada *fixed-site telework*; aqueles que atuam em uma combinação de ambientes diversos, incluindo a casa, os escritórios da empresa e o trabalho de campo, o que é caracterizado como *flexiwork*; e aqueles que atuam a maior parte do tempo realizando trabalho de campo em local variável, na configuração nomeada como *mobile telework*. (GARRETT; DANZIGER, 2007).

Outra visão, apresentada por Costa (2007) é a de que o teletrabalho é uma ferramenta e produto da reestruturação global do capital, que gera uma acumulação flexível. Rosenfield e Alves (2006) expõem como teletrabalhadores aqueles que trabalham de forma computadorizada, distantes do ambiente de negócio e que transmitem o resultado da tarefa por meio de algum meio de comunicação.

Fica claro que a definição de teletrabalho ainda precisa avançar consideravelmente, pois são poucas as proposições encontradas na literatura. É com base nos referenciais citados que entender-se-á o conceito de teletrabalho nesta monografia, especialmente em relação à proposta de Rosenfield e Alves (2006). A seguir, serão descritas as diferenças entre o teletrabalho e o trabalho presencial.

2.3 Diferenças entre o trabalho presencial e o teletrabalho

Costa (2004) ressalta como diferenças entre os dois tipos de trabalho a localização física, o nível de utilização da tecnologia, a intensidade intelectual da atividade e o tipo contratual do trabalho. No teletrabalho, a localização geográfica do trabalhador é flexível, enquanto, no trabalho presencial, ela é fixa; no teletrabalho, a utilização de

tecnologia é intensa, enquanto, no trabalho presencial, nem sempre; no teletrabalho, a exigência intelectual da tarefa é, via de regra, alta, enquanto, no trabalho presencial, varia de acordo com a posição hierárquica do trabalhador; no Brasil, a modalidade contratual de trabalho ainda não encontra diferenças entre teletrabalho e trabalho presencial. Em acréscimo, Holzmann (2006, p.277) afirma que o “teletrabalho difere do trabalho industrial por requerer trabalhadores melhor qualificados, tendencialmente mais bem-remunerados”.

Estudos de Barros e Silva (2010) apresentam que os teletrabalhadores, diferente daqueles que trabalham presencialmente, sofrem um controle mais rígido, realizam suas atividades com menor autonomia e possuem jornadas de trabalho estendidas. Em contrapartida, os autores apresentam que o indivíduo ganha, com esse novo modelo de trabalho, uma rotina passível de maior flexibilidade e uma vida social mais integrada com outras dimensões da vida que não o trabalho. Como complemento, Morgan (2004) discursa sobre as diversas flexibilidades permitidas pelo teletrabalho, como os locais, os horários e os contratos flexíveis, os quais, juntos, caracterizam esse tipo de trabalho e, quando ocorrem no trabalho presencial, não são simultâneos.

Contrariamente, Tombari e Spinks (1999) apud Dewett e Jones (2000) defendem os teletrabalhadores por terem um entendimento mais aguçado dos processos da organização, exercendo vantagem ao compartilharem conhecimentos, executando tarefas com maior agilidade e tendo melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Nesse âmbito, Bentley e Young (2000) reforçam que os profissionais desse regime possuem maior possibilidade de conciliar as atividades profissionais à rotina pessoal, e acrescenta que profissionais com idade próxima de se aposentarem teriam a oportunidade de se dedicarem mais a outras atividades.

Após esclarecer as diferenças entre o trabalho presencial e o virtual, pretende-se aprofundar o tema de pesquisa, abordando os desafios para implementação do teletrabalho e, após, as vantagens e as desvantagens deste regime de emprego, tanto no contexto organizacional como na vida profissional e pessoal dos trabalhadores.

2.4 Implementação do teletrabalho

A implementação do teletrabalho abordada por Barros e Silva (2010) insere-se no contexto de uma organização privada multinacional, atuante no Brasil no setor petrolífero. O estudo prevê que esse tipo de trabalho torna-se viável em uma organização que tenha estrutura descentralizada, pois isso gera maior autonomia aos indivíduos para planejarem e desenvolverem suas tarefas.

Na organização estudada, para que o teletrabalho entrasse em vigor, foi necessário inicialmente que consultores realizassem palestras de conscientização dos funcionários, como forma de destacar os objetivos da organização com a implementação desse regime de emprego. A partir disso, o teletrabalho foi iniciado nas áreas onde havia pessoas que já faziam trabalhos externos, seguindo por áreas compostas por pessoas recém-contratadas para exercerem o teletrabalho.

Ao teletrabalhador, foram garantidas as mesmas condições do trabalhador tradicional, para isso sendo disponibilizados recursos e comunicação, informática e verbas dirigidas a gastos para a infraestrutura em casa (BARROS; SILVA, 2010).

Para que a implementação fosse efetiva, foram estabelecidas ainda responsabilidades a serem cumpridas pelo teletrabalhador e seu supervisor:

São atribuições do supervisor: registrar mudanças na forma de trabalho; priorizar a disciplina, o desenvolvimento próprio e o da equipe; implementar rotinas acordadas com a equipe; monitorar visitas ao campo; manter a equipe integrada e motivada; trabalhar as dificuldades de adaptação da equipe e incentivar os valores de autonomia, flexibilidade e eficácia; disseminar/seguir os princípios da companhia. São atribuições do funcionário: priorizar a disciplina, a automedição e o desenvolvimento próprio; trabalhar suas deficiências de adaptação; realizar *backups* periódicos; e seguir os princípios da companhia (BARROS; SILVA, 2010, p. 79).

Por fim, a empresa estabeleceu, como forma de acompanhamento e garantia do cumprimento das tarefas, que sejam realizados encontros presenciais entre o trabalhador e seu supervisor, podendo ser mensais, bimestrais e trimestrais.

Assim, espera-se ter dado um exemplo prático de como se configura o teletrabalho e sua implementação em uma organização brasileira. A seguir, serão apresentadas algumas vantagens e desvantagens do teletrabalho já relatadas na literatura da área.

2.5 Vantagens e desvantagens do teletrabalho

Considerando o contexto organizacional, Bentley e Young (2000) apontam o teletrabalho como vantagem por promover a redução de custos para a organização, a retenção de talentos e a melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Ainda nesse âmbito, autores como Papalexandris e Kumar (1997) sugerem que esse tipo de emprego aumenta a produtividade dos trabalhadores e aumenta a competitividade, o que afeta diretamente na produção organizacional.

Para o teletrabalhador, podem ser apresentados como vantagens o melhor entendimento dos processos organizacionais (na medida em que precisa conhecê-los melhor por estar longe), o compartilhamento de conhecimentos (necessário a qualquer relação a distância), a agilidade na execução das tarefas (em função da flexibilidade na execução das atividades) e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (em função da flexibilidade de horário) (TOMBARI; SPINKS, 1999 apud DEWETT; JONES, 2000, p. 313). Além disso, Kumar (1997) afirma que o teletrabalho gerou aos indivíduos uma flexibilização da vida cotidiana e uma integração social inexistente no trabalho tradicional.

Em estudo de caso realizado por Barros e Silva (2010), são apresentadas visões de diferentes trabalhadores que vivenciam essa experiência, tais como:

“No escritório, você está passando mal, ou tem [...] outras preocupações. Você não consegue focar, mas ao mesmo tempo, você não pode sair do escritório [...]. No home-office, você pode focar numa coisa que está te incomodando e, resolvido isso, [...] executar aquela coisa com uma cabeça muito melhor”.

Como desvantagem para o teletrabalhador, Barros e Silva (2010) apresentam a dificuldade de interação com colegas de trabalho (em função da distância física), a maior propensão de envolvimento com assuntos domésticos em detrimento dos corporativos (em função da proximidade com o ambiente doméstico), falta de suporte organizacional simultâneo (em função da distância da organização) e elevação de custos (como luz, internet e outros recursos).

Para os teletrabalhadores, Silva (2008) aponta ainda que pode haver maior dificuldade de construir carreira, além de haver restrita interação com os colegas de trabalho, gerando um isolamento da organização, não só físico como emocional. Isso pode ser exemplificado pelo depoimento abaixo, retirado de estudo de caso realizado por Barros e Silva (2010):

“você fica longe [...], não fica sabendo as coisas [...], passa a ser menos notado, menos visto, porque você não está lá todo dia, tomando cafezinho com as pessoas, tendo oportunidade de bater papo, almoçar junto [...]. Dependendo da sua frequência, você vira meio que um convidado quando chega ao escritório”.

A literatura citada nesta seção serviu de base para o desenvolvimento dos roteiros de entrevista utilizados na pesquisa, pois forneceu importantes subsídios para descobrir quais dimensões da vida do indivíduo deveriam constituir o conjunto de perguntas feitas aos participantes. A seguir, a abordagem metodológica adotada será apresentada.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A abordagem metodológica da pesquisa contemplou as seguintes seções: tipo e descrição do estudo, caracterização da organização campo de pesquisa, população e amostra, instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa tem natureza qualitativa e exploratória. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), esse tipo de pesquisa deve ser realizado quando se pretende abordar temas e objetos com base em novas perspectivas e ampliar estudos já existentes, sem partir de hipóteses prévias. A pesquisa ainda é empírica, por focar experiências e situações reais vivenciadas pelos trabalhadores das quais serão extraídas inferências para responder ao problema de pesquisa. Foi utilizado um recorte temporal transversal. Além disso, foi constituída uma amostra não probabilística de conveniência (por acessibilidade). O estudo foi descritivo. Segundo Dankhe (1989), cabem aos estudos descritivos especificarem as propriedades, as características e os perfis de pessoas ou fenômenos que se submetam à análise. A estratégia de coleta de dados foi a entrevista estruturada, a qual foi realizada com auxílio de um roteiro, conforme Apêndice B.

3.2 Caracterização da organização

O Instituto Serzedello Corrêa (ISC), previsto na Lei Orgânica do TCU (art. 88 da Lei nº 8.443/92) e instituído pela Resolução-TCU nº 19, de 09/11/1994, é unidade de apoio estratégico do Tribunal de Contas da União (TCU), subordinada à Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), que tem por finalidade propor e conduzir políticas e ações de seleção externa de servidores, educação corporativa e gestão do

conhecimento organizacional (art. 16 da Resolução-TCU nº 214, de 20/08/2008). Nesse sentido, o ISC é responsável pelos seguintes processos corporativos:

1. Seleção e Integração de Futuros Servidores;
2. Educação Corporativa (Treinamento e Desenvolvimento Profissional);
3. Gestão de Competências (Modelo de Gestão de Pessoas por Competências);
4. Gestão de Informações e Documentação (Biblioteca, Editora e Gestão Documental).

O Instituto Serzedello Corrêa é assim denominado em homenagem a Innocêncio Serzedello Corrêa, paraense de nascimento, que, como Ministro da Fazenda no período de 31/8/1892 a 30/4/1893, foi responsável pela regulamentação e funcionamento do Tribunal de Contas da União, cuja autonomia defendeu, não só como órgão que registrasse as despesas, mas, sobretudo, como instituição independente e moralizadora dos gastos públicos.

O teletrabalho foi iniciado no Tribunal como experiência-piloto, em abril de 2009, baseado nas considerações seguintes: “Considerando a necessidade de imprimir maior produtividade à instrução de processos e a outros trabalhos do TCU; e Considerando a possibilidade de redução de custos operacionais do Tribunal”, conforme PORTARIA TCU 139/2009. A Portaria estabeleceu ainda, regras para a implementação do trabalho fora do Tribunal, condições para sua realização, registros de frequência do servidor e suas responsabilidades fora do ambiente de trabalho.

Após um ano foi considerada concluída a experiência, e o teletrabalho foi regularizado e incorporado às práticas institucionais de gestão de pessoas do órgão, tendo sua vigência iniciada em abril de 2010, segundo a PORTARIA TCU 99/2010.

3.3 População e amostra

Atualmente o Instituto conta com 77 servidores, dos quais 6 estão em teletrabalho, totalizando 7,79% do total de trabalhadores na instituição. A população de interesse

do estudo constitui-se, portanto, de 6 pessoas. Por indisponibilidade de 2 servidores de resposta à pesquisa no período proposto, o estudo contou com amostra de 4 servidores. Desses, 3 compõem o setor denominado “Serviço de educação à distância”, com funções de coordenação pedagógica e executiva, e 1 está lotado no “Serviço de treinamento e seleção” do ISC. Contou-se com 1 homem e 3 mulheres, de faixa-etária entre 30 e 40 anos.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Foram utilizados roteiros estruturados de entrevista. Para investigar as vantagens e desvantagens do teletrabalho, as perguntas foram divididas em cinco dimensões de interesse do estudo, com categorias definidas a priori, seguindo as recomendações de Barros e Silva (2010) e a literatura adotada: organização e controle do trabalho do indivíduo, produtividade do indivíduo no trabalho, identidades pessoal e profissional, qualidade de vida do indivíduo dentro e fora do trabalho e custos para o indivíduo. Segundo a literatura da área, essas são possíveis dimensões no nível do indivíduo que podem ser impactadas positiva e negativamente pelo teletrabalho. O roteiro de entrevista é apresentado no Apêndice B.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Optou-se pela estratégia de entrevista pessoal estruturada.. As entrevistas foram realizadas em um período de quatro semanas, tendo em média duração de 32 minutos. Sua realização foi dividida em seis etapas: apresentação da pesquisadora, apresentação do objetivo da pesquisa, explicação de como seria conduzida a entrevista, averiguação sobre dúvidas quanto ao método de condução da entrevista, a entrevista em si e, por fim, foi dado um espaço para que os entrevistados acrescentassem algo sobre o tema que não foi abordado nas perguntas. A análise de dados foi feita por meio de técnica baseada em análise de conteúdo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como forma de expor os resultados obtidos nas entrevistas, serão apresentados quadros, os quais contêm categorias de conteúdo, suas definições constitutivas e as verbalizações que justificam a existência de cada categoria.

As entrevistas e o procedimento de análise dos dados permitiram, com base nas dimensões de interesse, a definição de 19 categorias relacionadas às vantagens e desvantagens do teletrabalho na visão dos participantes.

4.1 Organização e controle do trabalho do indivíduo

A primeira questão relacionada a essa dimensão foi: “Como são estipuladas as suas atividades e metas de trabalho?”. As respostas dos participantes deram origem a duas categorias de conteúdo, conforme o Quadro 1 abaixo: metas pré-definidas e metas relacionadas à demanda.

QUADRO 1 – DEFINIÇÃO DAS METAS DE TRABALHO

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
METAS DEFINIDAS POR UM PLANO (f = 4)	Refere-se a metas de trabalho que foram previamente estabelecidas e planejadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Era proposto um plano com etapas e atividades com prazos previstos, apresentava para a chefe imediata e para o diretor geral do ISC. Cada projeto tinha um detalhamento e um prazo.” 2. “As metas eram definidas com acompanhamento de período avaliativo, de quatro meses.” 3. “A portaria de teletrabalho requer que o trabalho seja modificado, que haja um aumento de produtividade. Então para que ele ocorresse a gente teve muito o que planejar, na verdade no caso do meu trabalho específico eu tive que prever com os diretores, com bastante antecedência, quais cursos a gente teria no ano.” 4. “As atividades já estão mapeadas pelo serviço. O que muda no teletrabalho é a quantidade de trabalho que você tem que realizar. Então eu, como coordenadora dos cursos à distância, as atividades dessa coordenação eu já tenho relacionadas, tanto para mim quanto para os servidores que atuam presencialmente lá no ISC, e o que muda é a quantidade de cursos que eu

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
METAS DEFINIDAS DE ACORDO COM A DEMANDA (f = 1)	Refere-se a atividades cuja produtividade oscila em consonância com a demanda	coordeno.” 1. “O aumento da produtividade é negociado diretamente entre o funcionário e o chefe imediato. A única coisa que está na portaria é que deve ter aumento.”

Uma parcela dos respondentes relatou que era proposto um plano prévio de atividades, o qual teria de ser cumprido em determinado prazo, o que concedia maior autonomia na execução das tarefas. Em consonância a isso, Golden e Veiga (2005) afirmam que os teletrabalhadores que realizam suas tarefas com maior autonomia sentem-se mais satisfeitos. Além disso, pode-se inferir que os servidores aplicavam maior subjetividade a essas atividades, na medida em que, uma vez definida a meta, o próprio trabalhador poderia definir o modo de atingi-la, o que é afirmado por Costa (2004, 2007). Quanto às vantagens desse modo de definição de metas, observou-se que o trabalhador pôde se organizar melhor e controlar o tempo de forma efetiva, tendo suas atividades previamente traçadas.

Outra forma de organização do trabalho, expressada nas respostas dos participantes, são as metas definidas de acordo com a demanda. Em regime de teletrabalho, quando as metas a serem atingidas são definidas de acordo com a demanda, tende a haver aumento da produtividade do trabalhador, como inferem Papalexandris e Kumar (1997). Assim, em dissonância com a primeira categoria, apresenta-se a vantagem de o trabalho ser exercido a partir de sua demanda, podendo o servidor aproveitar melhor o tempo ao ter uma demanda de trabalho mais baixa.

Na segunda questão dessa dimensão: “Como é realizada sua rotina de trabalho em termos de horários?”, duas categorias de conteúdo emergiram do discurso dos participantes: horário fixo de trabalho e horário flexível, conforme Quadro 2.

QUADRO 2 - HORÁRIO DE TRABALHO

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
HORÁRIO FIXO (f = 2)	Refere-se ao cumprimento de um horário fixo de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Eu me organizava melhor com um horário fixo, igual ao meu horário do Tribunal mesmo.” 2. “Mas teve um diferencial entre mim e os outros teletrabalhadores que era ficar on-line, eu estava à disposição da minha chefe durante aquelas 7h como se eu estivesse aqui, então eu tinha uma autonomia, mas não tão grande como os outros teletrabalhadores que pegam um projeto sem acompanhamento do chefe.”
HORÁRIO FLEXÍVEL (f = 13)	Refere-se ao trabalho realizado em horários flexíveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Não tem bem uma rotina. Eu que defino os horários.” 2. “Ela é bem atípica. Eu costumava ser mais produtivo de manhã, pra eu estudar, uma série de coisas. Então acabei arrastando meu horário de trabalho mais para a noite, então geralmente eu acordo, vejo os e-mails, monitoro bastante durante o dia se recebi alguma mensagem, mas eu concentro mesmo à noite e de madrugada.” 3. “Essa é a parte mais difícil do teletrabalho. Horário especificamente, no meu caso, eu faço dia-a-dia, mas normalmente é quando os meus filhos estão em aula e quando eles dormem. Excepcionalmente, porque a gente não tem sempre a mesma quantidade de trabalho por dia, então às vezes eu fico mais tempo, às vezes eu tenho menos trabalho em uma semana então eu só trabalho na hora que eles estão na escola. Então isso varia um pouco.” 4. “A principal vantagem para mim é a flexibilidade do trabalho, você poder fazer o seu dia. Eu sempre fui uma servidora que meu trabalho estava sempre em dia, à frente, mas meu banco de horas estava estourado, porque com filho pequeno você tem que sair no meio de expediente, você tem que ir em reunião de escola, então isso estoura o seu banco de horas. E você não fica pedindo pro seu chefe o tempo todo, então eu já até cheguei a pagar horas, deixei descontar do meu salário. Para mim a grande vantagem foi essa, eu tirei um grande peso das minhas costas, de stress.” 5. “Pra vida pessoal é muito legal. A vantagem é que você fica com uma agenda livre, o tempo é seu. Você não tem quase ninguém dizendo que agora é hora de você bater o cartão e ir embora.” 6. “Atividade física, cuidar da minha alimentação, ter mais tempo de cuidar da vida dos meus filhos, de organizar as questões da minha casa. Poder, por exemplo, passar a semana toda

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
		<p>trabalhando na capacidade máxima pra depois fazer uma viagem de final de semana, porque o que me cobram é produtividade.”</p> <p>7. “A gente passa por um período meio perdida porque você tem aquele condicionamento ainda de horário, da rotina. Eu me senti um pouco perdida, então como eu gosto muito do que eu faço eu acabo gastando muito mais tempo do que eu gastaria no ISC. Eu acabo extrapolando porque eu fico olhando detalhes, porque eu gosto do que eu faço e eu tenho tempo. A desvantagem é essa, saber lidar com a agenda flexível, não trabalhando demais nem de menos.”</p> <p>8. “Acho que basicamente aumenta um pouco o trabalho, ele é mais prazeroso mas domina mais o seu tempo. Eu tenho que aprender ainda a lidar com a barreira entre vida pessoal e vida profissional.”</p> <p>9. “Eu ainda não consegui me organizar muito bem.”</p> <p>10. “Ter os horários flexíveis.”</p> <p>11. “Basicamente isso de poder fazer o meu horário de trabalho e me dedicar a outras atividades, à minha família.”</p> <p>12. “Eu passei um tempo perdida, como te disse, em relação ao trabalho.”</p> <p>13. “Eu extrapolar muito o tempo, preciso melhorar isso ainda.”</p>

Quanto ao primeiro modo de organização do tempo, para uma pequena parcela dos respondentes, o horário a ser cumprido era o mesmo do trabalho em regime presencial. Os participantes perceberam isso como vantagem, pois, aparentemente, facilita o contato com a equipe de trabalho, pela disposição em tempo integral e sincronamente aos pares. Por outro lado, esse fato contradiz o proposto por Haddon (1998), que fala que a flexibilidade de horário muitas vezes proporcionada pelo teletrabalho não necessariamente implica em liberdade para priorizar as atividades da preferência do indivíduo, sendo âmbito de negociação com o supervisor. Assim, em regime de teletrabalho, mas com horário de trabalho presencial, pode ser percebida certa desvantagem, uma vez que o sujeito só poderia realizar outras atividades em horários específicos, fora do expediente convencional, mesmo estando distante da organização.

Ainda sobre o questionamento referido, notou-se que, para parte considerável dos respondentes, a flexibilidade de horário foi uma das vantagens mais apontadas pelos entrevistados, fator avaliado por Barros e Silva (2010) como um dos aspectos

positivos mais percebidos pelo indivíduo. Como no ambiente de trabalho o horário era controlado por um ponto eletrônico, não ter mais a obrigação de ser submetido a esse controle foi um item muito enaltecido. Considerando esse fator, foram discutidas várias facetas positivas da flexibilidade, tanto em termos de execução do trabalho como na rotina de vida, na organização do trabalho e até na qualidade de vida, como observado por Mann, Varey e Button (2000).

Outro questionamento contido na dimensão em epígrafe é: “Como é exercido o controle do supervisor sobre as suas atividades?”, o qual originou as categorias controle distal e controle proximal, expostas no Quadro 3.

QUADRO 3 - CONTROLE DO SUPERVISOR

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
CONTROLE PROXIMAL (f = 3)	Refere-se ao acompanhamento direto que o supervisor exerce sobre o trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Além do documento que eu mandava semanalmente, a planilha detalhada, registrando o que tinha que ser feito, o status das tarefas, eu vinha quinzenalmente para um encontro presencial com minha chefe.” 2. “São dois pontos principais. Um é o projeto, que é mais formal, com todas as atividades. O outro é o controle do dia-a-dia, mais informal que é por e-mail, com o que está acontecendo no dia mesmo. O controle se assemelha ao controle que é feito no tribunal, só que mais formal.” 3. “Existem as reuniões também, que são periódicas. Agora são necessários os períodos para conversar sobre o trabalho, sobre o andamento.”
CONTROLE DISTAL (f = 2)	Refere-se ao acompanhamento menos rígido que o supervisor exerce sobre o trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Eu passo um contrato com o chefe onde eu coloco os cursos que eu vou coordenar, também com o cronograma do ISC, então eu me comprometo a cuidar daqueles cursos e daí deixa comigo, ele só vai acompanhando se eu to fazendo mesmo ou não. Mas isso não tem um acompanhamento muito de perto, porque a gente já tem essas rotinas mapeadas, tá muito claro pro pessoal. Eu entrego um resultado.” 2. “Na verdade, depois que a gente trabalha com uma pessoa há bastante tempo, ela acaba confiando no trabalho da gente. Eu tinha uma chefe que ela tinha um perfil mais controlador, coisas mais pontuais com relação a oferta em si. O perfil desse meu chefe agora, ele me deixa um pouco mais tranquila, porque quando ele faz uma demanda é mais qualitativa.”

Pôde-se notar que a hierarquia funcional do Tribunal permite dois tipos de controle do trabalho por parte do supervisor de teletrabalho: um com acompanhamento direto (proximal) das atividades planejadas, outro concedendo maior autonomia ao teletrabalhador (supervisão distal).

Quanto ao controle proximal, pode-se inferir, segundo Mitchell (1996), que a relação com o supervisor influencia a produção do trabalhador. Observou-se que os servidores com menor autonomia na execução do trabalho apresentavam mais resultados, além do previsto. Assim, os entrevistados apresentaram, como vantagem, o contato próximo com o supervisor, por ele ter acesso, por meio das reuniões quinzenais, ao andamento do processo de trabalho, ao invés de ter contato somente com o resultado final.

O controle do supervisor também pode ser exercido de forma distal, conferindo maior autonomia aos teletrabalhadores. Autores como McGrath e Houlihan (1998) atribuíram isso ao maior nível de descentralização que hoje as organizações tendem a adotar. Além disso, como vantagem, os entrevistados relacionaram a autonomia a diversas outras percepções positivas, como a qualidade de vida, o relacionamento com os familiares, os cuidados com a vida pessoal. Costa (2006) afirma que a autonomia é obtida e até necessária pelo caráter aberto e indeterminado que o teletrabalho possui.

Em resposta a outro questionamento da dimensão: “Na sua opinião, qual é a vantagem do teletrabalho perante o trabalho presencial?”, emergiram cinco categorias de conteúdo: concentração, aproveitamento do tempo, produtividade, sociabilidade e comunicação, que constam no Quadro 4 que segue.

QUADRO 4 – COMPARAÇÃO ENTRE TELETRABALHO E TRABALHO PRESENCIAL

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
CONCENTRAÇÃO NO TRABALHO (f = 4)	Refere-se à relação entre o ambiente mais silencioso e a concentração	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Mais concentração, porque o ambiente está livre de interrupções, com menos tumulto.” 2. “Eu tenho mais tempo para concentração, consigo me concentrar melhor. Lá no ISC as salas não têm parede, ficam todos no mesmo ambiente, então sozinha eu consigo me concentrar melhor, eu consigo pesquisar uma série de sites que a rede do TCU não permite o acesso.” 3. “Além da privacidade que contribui para sua concentração, lá em casa só sou eu e meu marido, então não tem interferência externa, filhos nem outras pessoas na minha volta. Isso acho que me ajuda muito a aumentar a concentração mesmo.”
APROVEITAMENTO DO TEMPO (f = 4)	Refere-se ao melhor aproveitamento do tempo de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. “O tempo fica mais aproveitável, por não ter os tempos de deslocamento, de se arrumar para ir ao trabalho, então eu ganhava no mínimo umas 2h por dia. O dia rende mais, mesmo trabalhando a mesma quantidade de horas.” 2. Eu tenho até conseguido estudar mais sobre o meu trabalho, sobre a educação à distância. Terminei até agora um curso da USP sobre isso, coisa que dificilmente eu faria lá no ISC.” 3. “Eu passei um tempo perdida, como te disse, em relação ao trabalho.” 4. “Eu extrapolar muito o tempo, preciso melhorar isso ainda.”
PRODUTIVIDADE (f = 9)	Refere-se à relação da produtividade com o teletrabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Então a vantagem é que a qualidade e a quantidade do meu trabalho aumentou muito, podendo controlar mais isso.” 2. “Aumenta. Principalmente naquelas tarefas que exigem mais concentração, e dedicação só sua.” 3. Eu tenho como avaliar a minha produtividade em função dos outros colegas, que estão lá no ISC, enquanto eles cuidam de 2 cursos ao mesmo tempo eu toco 5, então aumenta bastante.” 4. Aumentou, não só a produtividade por hora, mas também a quantidade de horas trabalhando também aumentou. No Tribunal eu costumava perder tempo com cafezinho, ou conversando, em teletrabalho o tempo que eu passo trabalhando é tempo de trabalho líquido. A gente trabalha mais do que trabalhava presencialmente.” 5. “Produtividade é a mesma, porque assim produtividade em termos de fazer todas as atividades que me passam eu faço. “Então eu não vejo porque aumentar a minha carga de trabalho em relação aos colegas que trabalham aqui, eu não sei, acho que o Tribunal pode seguir outras vantagens que não seja essa, porque às vezes é desumano, às vezes eu me sentia com uma carga de trabalho muito alta.” 6. “Eu não tenho esse dado objetivo, mas os trabalhos que exigem mais interação entre a equipe tendem a ter a produtividade reduzida, porque as informações ficam assíncronas.”

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
		<p>7. “Eu acredito que se eu não tivesse em teletrabalho a gente não teria conseguido ofertar a quantidade de cursos que nós ofertamos em 2012. Nós tínhamos uma programação no começo do ano muito apertada, tinham meses que tinham 8 cursos à distância simultâneos, só para servidores. E a gente não tinha gente pra isso. E eu vejo que se eu não tivesse entrado em teletrabalho a gente não teria conseguido, ou seria muito mais difícil ter conseguido em 2012.”</p> <p>8. “Eu acho que o setor em geral tem amadurecido e tem sido mais produtivo.”</p> <p>9. “Eu não tenho como te falar isso, eu não sei em dados mas acredito que tenha sido uma experiência de sucesso, porque depois de mim outra coordenadora executiva entrou em teletrabalho, então acho que tenha dado conta do recado, porque ela faz o mesmo tipo de trabalho que eu, então acredito que tenha sido positivo assim.”</p>
SOCIABILIDADE (f = 7)	Refere-se ao isolamento que o teletrabalho provoca e o afastamento dos colegas de trabalho	<p>1. “No teletrabalho está só você e seu computador, então para pessoas que como eu gostam da sociabilidade, de estar com os outros, é uma desvantagem até para a vida pessoal mesmo.”</p> <p>2. “Desvantagem foi mais o contato social, a distância dos amigos mesmo.”</p> <p>3. “Também tenho me isolado muito, eu já sou mais quieta, por natureza, e percebo que o teletrabalho me deixou mais fechada. Em termos pessoais eu fiquei mais fechada.”</p> <p>4. “Eu nunca fui de organizações, eu tinha dificuldade nas relações formais, informais e hierárquicas.”</p> <p>5. “A grande desvantagem para mim é que você perde em sociabilidade. O seu contato com as outras pessoas fica mais seco, porque é um contato feito basicamente pela internet, por escrito.”</p> <p>6. “Em termos de trabalho, você fica um pouco distante. Por exemplo, quando tá todo mundo junto, uma solução que alguém dá para um problema, todo mundo fica sabendo na hora, porque comentam, falam. Na distância não, muitas vezes eu só descubro que um colega já resolveu aquele problema, já passou por aquilo, muito tempo depois. Então você fica um pouco isolado dessa interação.”</p> <p>7. “Eu sou uma pessoa que gosta muito de conversar com as colegas, trocar informações, eu sinto falta. Quando a gente trabalha com educação à distância a gente fala que os alunos sentem muita solidão, esse é um desafio da gente. E às vezes eu sinto essa solidão, eu sinto vontade de compartilhar uma coisa com alguém ou tirar uma dúvida naquele momento.”</p>

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
DESENVOLVIMENTO DA COMUNICAÇÃO (f = 3)	Refere-se do desenvolvimento da comunicação na execução do trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A capacidade de desenvolver mais a comunicação, porque nesse regime você tem que se comunicar muito bem por escrito, tem que ser capaz de expressar tudo que você tá pensando por escrito.” 2. “Também tive problema com a implementação de regras na coordenação executiva que eu não fiquei sabendo, então eu chegava nas reuniões sem saber o que tinha sido implementado.” 3. “Desvantagem é que eu passo muito tempo escrevendo, sendo que eu poderia estar falando. Passo muito tempo explicando coisas por e-mail que seriam mais fáceis explicadas diretamente.”

A respeito da primeira categoria apresentada no quadro acima, Büssing (1998) classifica a concentração como variável relacionada à qualidade de vida do indivíduo. Em consonância, Tremblay (2002) afirma que o teletrabalho visa a uma melhor concentração como forma de aumentar a produtividade e a qualidade das tarefas, o que é corroborado pelo discursos dos participantes. Tais fatores foram explicitados nas verbalizações dos entrevistados, com ênfase na qualidade do trabalho exercido. Foi afirmado nos relatos que, se não estivessem em regime de teletrabalho, não teriam produzido tanto durante o ano, sendo a concentração fator determinante para isso.

Em relação à segunda categoria, foi destacado por parte dos participantes o aproveitamento do tempo de trabalho no sentido de não haver interferências externas, ou seja, o tempo disponível para executar as atividades é maior. Como benefício, Costa (2007) afirma que o teletrabalho permite a flexibilidade de gerir o tempo, de maneira mais adequada para o indivíduo, o que é corroborado pelos presentes resultados.

Tremblay (2002), concluiu que havia vantagem em trabalhar em casa e aproveitar o tempo antes gasto com trânsito. Além disso, observou-se um maior tempo de

convivência com a família. Quanto ao rendimento do trabalho, revelado empiricamente por um dos entrevistados, o autor apresenta que o regime de teletrabalho permite maior produção em uma mesma quantidade de tempo. No mesmo âmbito, estudos apresentados por Barros e Silva (2010) apontam que o tempo que as pessoas gastavam no trânsito é usado em casa, produzindo ou realizando atividades de seu interesse.

Ainda sobre a questão apresentada no Quadro 4, no decorrer das entrevistas observou-se que a produtividade foi uma das categorias mais comentadas. Sobre esse aspecto, Barros e Silva (2010) revelam que a produtividade é aumentada pela afastamento do ambiente de trabalho presencial com tumulto e trânsito de pessoas.

Ainda sobre a questão que abrange as vantagens do teletrabalho perante o trabalho presencial, outra categoria de conteúdo apresenta a relação entre a falta de sociabilidade do indivíduo e o teletrabalho, no sentido do isolamento que esse provoca. O fator foi apresentado, de forma unânime, como desvantagem social e profissional. Conforme comentado por um entrevistado, Mann, Varey e Button (2000) articulam que a sensação de isolamento pode ser explicada pela redução da comunicação face a face. Outra consideração, feita não apenas pelos participantes, mas também por Costa (2007), relaciona o isolamento à falta de contato presencial com a organização, à falta de interação rotineira, e até ao sentimento de não pertencer à organização em função da distância geográfica. Além disso, o autor comenta sobre a interferência desse fator na construção da carreira do indivíduo. Nesse sentido, um dos entrevistados comentou que se sente distante da organização ao ter uma dúvida sobre o trabalho e não poder questionar a ninguém, havendo também a situação de passar por um problema que já tinha sido resolvido no ambiente presencial, porém a distância da organização provocou falta de comunicação.

Outra categoria da presente questão é referente à comunicação Costa (2007) infere que o contato presencial com a organização, ao se tornar minimizado pelo teletrabalho, gera a preocupação de prejuízo quanto à carreira e ascensão

profissional. Esse fato foi relatado por um entrevistado, que disse ter medo de não poder galgar na carreira.

Por fim, a última questão relacionada a essa dimensão é: “Na sua opinião, qual é a desvantagem do teletrabalho perante o trabalho presencial?”, na qual emergiu, do discurso dos respondentes, apenas uma categoria: acesso limitado a dados.

QUADRO 5 - ACESSO LIMITADO A DADOS

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
ACESSO LIMITADO A DADOS (f = 1)	Refere-se ao acesso limitado aos dados do Tribunal, por estar em um ambiente externo	1. “A rede, algumas pastas da rede eu não tenho acesso, o portal é incompleto.”

Além de terem que custear as instalações físicas e eletrônicas, os teletrabalhadores não podem contar com o devido suporte que teriam no Tribunal, principalmente no que diz respeito ao acesso a informações. Tremblay (2002) já observou que alguns trabalhadores, sem a infraestrutura da organização, enfrentavam lentidão no acesso a dados. A essa categoria, somam-se, como desvantagens da questão apresentada, verbalizações presentes no Quadro 4, na qual há considerações não só sobre aspectos positivos, como negativos das categorias listadas.

4.2 Produtividade do indivíduo no trabalho

A categoria contida no Quadro abaixo investiga o ambiente do teletrabalho, relacionando-o à percepção de produtividade do indivíduo, com base no

questionamento: “Na sua opinião, quais são as vantagens de se produzir em um ambiente externo?”.

QUADRO 6 – AMBIENTE EXTERNO - VANTAGENS

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
PERSONALIZAR O AMBIENTE (f = 1)	Refere-se à capacidade de personalizar o ambiente de trabalho segundo as próprias preferências	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A vantagem de trabalhar em casa é que você personaliza o ambiente às suas preferências. Até o ar condicionado no TCU tem horas que incomoda, na minha casa eu regulo a temperatura. Pra quem gosta de trabalhar ouvindo música também. No meu caso eu trabalhava com uma vista bonita, isso inspira o trabalho. Você pode pegar um laptop e trabalhar em outro lugar, então em um dia que você não está a fim de ficar em casa, você pode trabalhar em outro lugar.”
QUALIDADE DE VIDA (f = 12)	Refere-se à qualidade de vida que o trabalho proporciona ao indivíduo	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Executar o meu trabalho em outro ambiente eu posso fazer outras coisas, eu emagreci 30 kg depois que eu comecei o teletrabalho. Hoje eu tenho qualidade de vida, eu não estou estressada, eu faço atividade física, eu tenho mais tempo pra cuidar da vida dos meus filhos e eu faço meu trabalho. Eu consigo fazer uma alimentação melhor na minha casa.” 2. “A principal vantagem é a liberdade de tempo e espaço. Então tem ganhos pessoais muito grandes, no meu caso a qualidade de vida supera a necessidade do ambiente.” 3. “Dá para cuidar muito mais da saúde e da qualidade de vida, porque você tem mais tempo, então eu me dedicava muito mais ao exercício físico, você pode almoçar em casa, a sua alimentação é de qualidade, você pode ficar mais próximo da família.” 4. Eu me sinto mais feliz hoje, trabalho há dez anos no Tribunal, estou na minha melhor fase, mais plena. Eu me identifico bem, o teletrabalho para mim é um sonho antigo, eu sempre lia livros sobre isso. Está bem alinhado com o que eu penso, com o que eu quero pra minha vida.” 5. “Eu intensifiquei as minhas atividades físicas.” 6. “Comecei a fazer ginástica, a caminhar, a cuidar da qualidade de vida dos meus filhos, a ter uma relação mais próxima com minha família.” 7. “Também intensifiquei as minhas atividades do lar. Com esse

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
		<p>tempo extra, eu tinha mais tempo para cuidar da minha casa, para fazer compras.”</p> <p>8. “Na época também eu tinha mais tempo para dedicar ao estudo de idiomas.”</p> <p>9. “Eu leio um monte de livros, mas eu poderia ter me dedicado a outras atividades. Eu fiz esse curso na USP, fiz outro mais simples. Então para termos de desenvolvimento pessoal eu realizei isso, além de ter iniciado um curso de francês.”</p> <p>10. “A qualidade de vida melhorou.”</p> <p>11. “Eu levo uma vida muito feliz, muito tranquila. Eu gosto de trabalhar em casa, de ficar em casa. A qualidade de vida melhorou bastante.”</p> <p>12. “A principal vantagem é a liberdade de tempo e espaço. Então tem ganhos pessoais muito grandes, no meu caso a supera a necessidade do ambiente.”</p>

Tremblay (2002) afirma que, quando se trata de um ambiente mais agradável, personalizado pelo indivíduo, os trabalhadores são capazes de aumentar a produtividade. Esse fator foi exemplificado nas entrevistas, quando um dos servidores relatou que ter uma vista bonita afeta positivamente o seu trabalho, bem como estar próximo dos familiares. Em contrapartida, Barros e Siva (2010) apontam que o ambiente de casa pode também ser desvantajoso caso não possua um espaço apropriado para o trabalho, com o trabalho sofrendo interferência da família, por exemplo. A partir disso, foi relatada a necessidade de se construir um espaço separado para trabalhar em casa. Outra vantagem apresentada foi a liberdade que o trabalho em casa permite de buscar outros ambientes, até externos, para a execução do trabalho.

Ainda sobre essa questão, que se refere a vantagens de se produzir em um ambiente externo, foram citadas as discussões sobre qualidade de vida e as vantagens do teletrabalho para a carreira. A melhoria na qualidade de vida do trabalhador, segundo Barros e Silva (2010), tem sido um dos maiores argumentos de convencimento (e até sedução) das organizações para os funcionários realizarem o teletrabalho. A categoria é ampla, por abranger diversos fatores relacionados à

qualidade de vida do indivíduo no trabalho e fora dele, como saúde, liberdade, aproximação com a família, atividades físicas. Os relatos dos entrevistados estão em consonância com a divisão feita por Büssing (1998), de qualidade de vida dentro e fora do trabalho. O primeiro aspecto atrela fatores como produtividade e redução de custos dentro do trabalho, quando as atividades são realizadas em ambiente externo. Já o segundo, relaciona o tempo com a família e o lazer. Ainda em relação à qualidade de vida, pode-se notar, no discurso dos participantes, uma satisfação quanto ao regime de teletrabalho, bem como o sentimento de felicidade, fatos também notados por Costa (2007) em sua pesquisa.

A partir do questionamento: “Na sua opinião, quais são as desvantagens de produzir em um ambiente externo?”, a categoria abaixo aponta duas desvantagens do teletrabalho: a visibilidade no trabalho como forma de controle e demonstração de produção e a infraestrutura que o servidor deve providenciar em seu novo ambiente de trabalho.

QUADRO 7 – AMBIENTE EXTERNO - DESVANTAGENS

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
INFRAESTRUTURA (f = 3)	Refere-se à infraestrutura a qual o teletrabalhador arca	<ol style="list-style-type: none"> 1. “A gente tem que ter todo o equipamento, então o notebook é meu, a internet é minha. A pessoa monta uma estrutura toda por sua conta. Você tem um gasto pra trabalhar que você não teria se estivesse no Tribunal.” 2. “Outra perda é a tecnologia. Você tem que ter suas próprias soluções de armazenamento e back-up.” 3. “Eu sinto falta da logística que o Tribunal me proporciona, do meu computador grande, da minha cadeira confortável, desse conforto que o Tribunal me oferece.”
VISIBILIDADE E RECONHECIMENTO DO TRABALHO	Refere-se à falta de reconhecimento, comparado ao trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. “É um pouco difícil coordenar os monitores. Eu percebi que se tem um trabalho que eu passo e outro colega que está no Tribunal passa, eles fazem o do colega primeiro, que está ali vendo. Eu acho que tem naturezas de trabalho que requerem a presença da pessoa.” 2. “Eu tenho dificuldade de mostrar para as pessoas que eu estou trabalhando. E outra coisa, eu tenho um chefe imediato e um diretor, então o meu diretor me passava atividades e o meu chefe não sabia. É um problema de comunicação gerencial. Aí

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
(f = 2)	presencial	eu comecei a passar e-mail com cópia e ele assustou com a quantidade de coisas que eu fazia. Porque como coordenador a gente tem muita autonomia então você se vê resolvendo coisas que seu chefe nem sabe.”

Barros e Silva (2010) apresentam uma organização que arca com todos os custos de instalação, ergonomia e suporte aos funcionários fora do ambiente empresarial, caso oposto ao que ocorre no TCU. Em consonância, Nilles (1996) classifica como desvantagem para o trabalhador nesse aspecto a elevação dos gastos com infraestrutura e com recursos antes disponíveis no local de trabalho. Além disso, ressalta a falta de suporte tecnológico ao indivíduo. Sobre esse aspecto, foi comentado nas entrevistas sobre a ergonomia, pois o Tribunal apresentava a infraestrutura ideal, fato difícil de ser reproduzido em casa. Quanto ao suporte tecnológico, o fato de usarem um notebook em casa dificultava a assistência por parte do Tribunal.

Outra desvantagem revelada nas entrevistas foi o a visibilidade e o reconhecimento do trabalho, relacionados ao distanciamento da organização e da equipe e a visibilidade das tarefas exercidas. Golden (2007) retrata a dificuldade de interação entre os funcionários que estão na organização e os que estão em casa, fator emergente nas entrevistas, ao ser retratado que, por falta de comunicação, servidores presenciais e em teletrabalho passavam por problemas semelhantes, sem compartilhar soluções. Além disso, é apontado por Mann, Varey e Button (2000) que o distanciamento gera também a redução da intimidade entre os colegas, a troca de informações é reduzida, o que afeta o comprometimento no trabalho. Assim, um servidor participante da pesquisa relatou a dificuldade de estagiários acatarem seus pedidos, favorecendo os servidores presenciais.

4.3 Identidade pessoal e profissional

As categorias apresentadas abaixo abrangem as influências do teletrabalho na carreira dos servidores no sentido de ter contribuído, prejudicado ou ter sido indiferente, partindo do questionamento: “Como você avalia o desenvolvimento da sua carreira no teletrabalho? Contribuiu ou prejudicou?”.

QUADRO 8 - CARREIRA

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
PREJUDICO U (f = 1)	Refere-se ao prejuízo ao desenvolvimento da carreira	1. “No meu caso, que estava em uma fase de reavaliar as minhas preferências no trabalho, para qual tipo de carreira eu queria seguir e que acabei chegando à conclusão de que tenho um perfil mais gerencial, eu acho que prejudicou. Nesse tempo fora, eu não teria nenhuma oportunidade de assumir uma função, de ser chefe em algum momento. Então para carreiras gerenciais, acho que tende a atrapalhar. Para carreiras técnicas, eu acho que tende a ajudar porque a pessoa tem mais tempo e capacidade para se desenvolver tecnicamente.”
INDIFERENT E (f = 2)	Refere-se à indiferença do trabalho quanto ao desenvolvimento da carreira	1. “Não sei, esse ano que eu entrei em teletrabalho. Mas em termos de carreira eu não sei porque é um trabalho um pouco diferente da área privada, você não tem bem uma carreira. Eu não tenho ambição de voltar à chefia, eu já passei pela chefia, não gostaria de voltar. Em termos de servidor mesmo, pra gente não tem diferença.” 2. “Contribuiu. Eu pretendo não ter que viver mais sem o teletrabalho. O teletrabalho é tão bom pra mim que eu faço de tudo pra me manter nele. Eu faço acontecer, trabalho a mais, porque eu não quero abrir mão dele. Eu me sinto mais completo profissionalmente, mais produtivo. Eu não lido muito bem com organizações, então o fato de trabalhar mais como um autônomo me torna mais produtivo.”

Observou-se que para os que almejam cargos de gerência, o teletrabalho é prejudicial, pelo distanciamento e não visibilidade que o indivíduo tem perante os outros trabalhadores. Já os com especialidade técnica tendem a aprimorar-se, uma vez que trabalham com maior nível de concentração e aprofundamento em uma atividade específica. Mann, Varey e Button (2000) comentam sobre a dificuldade de

ascensão na carreira pela falta de visibilidade, assim como Tietze (2005). Além disso, aqueles consideram a dificuldade de progresso na carreira uma desvantagem do teletrabalho. Outro ponto observado nas entrevistas foi que há maior importância em manter o teletrabalho, em detrimento da carreira, não só pela hierarquia funcional do Tribunal como pelo tipo de atividade exercida.

4.4 Qualidade de vida do indivíduo dentro e fora do trabalho

A partir dos questionamentos: “Após o teletrabalho, quais atividades externas você passou a praticar?” e “Após o teletrabalho, quais atividades externas você deixou de praticar?”, as categorias abaixo retratam a relação entre o teletrabalho e a percepção de qualidade de vida em função da participação em atividades físicas, do lar e de estudos. Tais categorias foram embasadas na pesquisa de Barros e Silva (2010), a qual identifica como fatores que afetam a qualidade de vida fora do ambiente de trabalho o tempo com a família e o lazer, entre outros.

QUADRO 9 - ATIVIDADES EXTERNAS

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
ATIVIDADE FÍSICA (f = 2)	Refere-se à prática de atividades físicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Eu intensifiquei as minhas atividades físicas.” 2. “Comecei a fazer ginástica, a caminhar, a cuidar da qualidade de vida dos meus filhos, a ter uma relação mais próxima com minha família.”
ATIVIDADES DO LAR (f = 1)	Refere-se à prática de atividades domésticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Também intensifiquei as minhas atividades do lar. Com esse tempo extra, eu tinha mais tempo para cuidar da minha casa, para fazer compras.”
ESTUDOS (f = 1)	Refere-se ao aumento de estudos	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Na época também eu tinha mais tempo para dedicar ao estudo de idiomas.” 2. “Eu li um monte de livros, mas eu poderia ter me dedicado a

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
= 2)	estudos	outras atividades. Eu fiz esse curso na USP, fiz outro mais simples. Então para termos de desenvolvimento pessoal eu realizei isso, além de ter iniciado um curso de francês.”
INDIFERENT E (f = 1)	Refere-se à não relação entre o início do teletrabalho e a mudança e atividades	1. “Basicamente não alterou o tipo de atividade de externa que eu pratiquei, pelo tipo de quantidade de tarefas não altera. Altera a forma como eu faço. Por exemplo, à noite eu estava em casa e de dia trabalhando antes, agora isso inverte.”

O que se notou foi um melhor uso do tempo, obtido pela flexibilidade no trabalho, para realização de atividades da vida pessoal, externas ao emprego. Como retrata Tietze (2005), o regime de teletrabalho proporciona aos trabalhadores maior liberdade na execução e organização de suas atividades pessoais, o que traz, em conjunto, maior responsabilidade e autocontrole. É interessante notar que grande parte dos entrevistados não iniciou novas atividades, tendo apenas as intensificado, o que dialoga com a visão acima descrita de organização do tempo.

4.5 Custos

Abrangendo os custos para o indivíduo, questionou-se: “Você notou algum aumento no seu custo de vida após o teletrabalho? Além de custos financeiros, você percebeu custo em alguma outra esfera da vida?”.

QUADRO 10 - CUSTOS

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
AUMENTA (f	Refere-se ao	1. “Aumenta um pouco, a energia e o telefone, mas a gasolina já

Categoria de Conteúdo	Definição	Verbalizações
= 1)	aumento de gastos financeiros com o teletrabalho	compensa isso. Tem um custo também de isolar um ambiente da minha casa para ser uma estação de trabalho, comprei coisas de escritório, com preocupação de ergonomia.”
ECONOMIZO (f = 2)	Refere-se à redução de gastos financeiros com o teletrabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. “Em termos de custos financeiros, além das instalações e energia, eu economizo dinheiro em roupa.” 2. “Outros custos eu não sei, eu gosto muito do que eu faço, então é difícil imaginar qualquer outro custo. Pra mim é um prazer, eu gosto do que eu faço.”

A referência aos custos atribuídos ao teletrabalho especifica os gastos que os servidores passaram a ter (ou não) após migrarem de ambiente laboral, sendo explicitados economia e aumento de gastos, esse último relatado com veemência, uma vez que o Tribunal não arca com despesas operacionais, fato apontado como uma vantagem para a organização, por Barros e Silva (2010), mas, certamente, uma desvantagem para o trabalhador. Por outro lado, ainda segundo os autores, podem ser constituídas economias no que tange à combustíveis, roupas, alimentação, fatos condizentes à realidade dos entrevistados. Em se tratando de aumento de gastos, há relatos quanto a custos com energia, instalações de informática e telefone. Além desses, foi relatado o custo com a montagem da estação de trabalho em casa, com preocupação de ergonomia. Sobre esse aspecto, Costa (2007) critica que há uma transferência de custos, o que é injusto ao trabalhador.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada foi proposta com intuito de descrever as vantagens e as desvantagens do teletrabalho no ISC. A partir das entrevistas, observou-se que as principais variáveis dessas condições, com efeitos positivos e negativos aos indivíduos são a qualidade de vida, a carreira, a produtividade e a flexibilidade do tempo. As verbalizações permitem concluir que os efeitos de maior relevância obtidos com a nova condição de trabalho proposta foram: melhor organização do tempo e maior concentração no trabalho, no âmbito positivo, e isolamento social e custos com infraestrutura, como quesito negativo. De modo geral, nota-se também que a mesma variável, como controle do supervisor, por exemplo, pode ser percebida pelos participantes como vantagem ou desvantagem, dependendo do seu ponto de vista. Também de modo geral, pôde-se notar que o teletrabalho pode ser, do modo como está estruturado atualmente na organização, uma estratégia de transferência de custos da instituição para o indivíduo, uma vez que questões de suporte organizacional normalmente arcadas pela organização são assumidas pelo trabalhador.

Barros e Silva (2010) afirmam que a literatura ainda não atingiu consenso quanto aos efeitos do teletrabalho para as organizações, sociedade e indivíduos. Sendo essa uma justificativa para o presente estudo. Pode-se ressaltar que, apesar de o foco da pesquisa ter sido no trabalhador, foram apresentados fatores que relacionam o indivíduo à organização, como a interação com a equipe, o acesso limitado a dados e a visibilidade e reconhecimento do trabalho; bem como fatores de influência na sociedade, como o maior convívio com a família e a prática de atividades externas. O estudo de Tremblay (2002) aponta vantagens condizentes às reveladas na pesquisa, sendo elas a flexibilidade de horário e a produtividade. Há consonância também quanto às desvantagens, como isolamento e infraestrutura.

Quanto às limitações da pesquisa, por seu caráter descritivo e transversal, observou-se características do trabalho dos servidores por apenas um período de tempo. Isso gera a limitação de conhecimento quando ao desenvolvimento e

progresso das atividades exercidas, bem como do indivíduo como profissional ao longo do tempo. Além disso, o recorte descritivo aponta os fatores pontuais que influenciam o teletrabalho, sem que haja análise da relação destas variáveis com outras que, juntas, poderiam elucidar de modo mais abrangente as respostas à pergunta de pesquisa.

No que tange à agenda de pesquisa, há o contexto de a implementação, regularizada, do teletrabalho no TCU ser muito recente, o que permitiu descrever suas características atuais, porém não seus resultados. Nesse sentido, no âmbito dessa organização especificamente, seria interessante que estudos futuros focassem no desenvolvimento do teletrabalho como processo e no desenvolvimento profissional dos servidores que o realizam. Outro fator de pouco destaque na literatura, que pode ser pesquisado futuramente, é a comparação em termos de contribuição do trabalho à organização pelos trabalhadores tradicionais e à distância. Estudos apontam aumento na produtividade, fator inclusive condicional para esse regime no TCU, entretanto há lacunas quanto ao impacto que a tarefa gera na organização, para que se saiba se a maior produtividade gera eficiência no trabalho ou não.

REFERÊNCIAS

BARROS, A.M; SILVA, da J.R.G. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil**. CADERNOS EBAPE. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010

BENTLEY K. YOONG P. **Knowledge work and telework: an exploratory study**. Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, v.10, n.4, p.346-356, 2000.

BOLTANSKI, L. CHIAPELLO, E. **Le nouvel esprit du capitalisme**. Paris: Gallimard, 1999.

BÜSSING, A. Teleworking and quality of life. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization**. London: Routledge, 1998. p.144-165.

CAPPELLI, P. **The New Deal at work**. Boston: Harvard Business School Press, 1999

COSTA, I. S. A. **Poder/saber e subjetividade na construção do sentido do teletrabalho**. 2004. 124f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004.

_____. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades**. Revista de Administração Pública, v.41, n.1, p.105-124, 2007.

Dankhe, G. L. **Investigación y Comunicación** en C. Fernández-Collado y G. L. Dankhe (comps.). 1989. La Comunicación Humana: Ciencia Social, Ed. McGraw-Hill, México.

DEWETT, T.; JONES, G. R. **The role of information technology in the organization: a review, model and assessment.** Journal of Management, v.27, p.313-346, 2000.

GARRETT, R. K.; DANZIGER, J. N. Which telework? **Defining and testing a taxonomy of technology mediated work at a distance.** Social Science Computer Review, v.25, n.1, p.27-47, 2007.

GOLDEN, T. D. **Co-workers who telework and the impact on those in the office: understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions.** Human Relations, v.60, n.11, p.1641-1667, 2007.

_____; VEIGA, J. F. **The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings.** Journal of Management, v.31, n.2, p.301-318, 2005.

GREEN, D.D; ROBERTS, G.E. **Personnel Implications of Public Sector Virtual Organizations.** Public Personnel Management; Spring 2010; 39, 1; ProQuest Hospital Collection pg. 47.

HADDON, L. The experience of teleworking. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization.** London: Routledge, 1998. p.136-143.

KOVACS, I. (Org.) ; CASACA, S. F. (Org.) ; HOLZMANN, Lorena (Org.) ; PICCININI, V. (Org.) ; CERDEIRA, M. C. (Org.) ; GUIMARAES, S. M. (Org.) ; TOLFO, S. R. (Org.) ; ROSENFELD, Cinara Lerrer (Org.) . **O Mosaico do Trabalho na Sociedade Contemporânea. Persistências e inovações.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna. Novas teorias sobre o mundo contemporâneo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

McGRATH P., HOULIHAN, M. Conceptualising telework: modern or postmodern? In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking: international perspectives from telecommuting to the virtual organization.** London: Routledge, 1998. p.56-59.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. **An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication.** Journal of Managerial Psychology, v.15, n.7, 2000.

MELO, A; SAKUDA, I. **Teleworking trends in Brazil: preliminary research results.** Disponível em

<http://www.geraneocio.com.br/teletrabalho/paginas/publicacoes/psq_trendsbr.pdf.>

MITCHELL, H. **The social implications of telework: the UK experience.** World Transport Policy & Practice, v.2, n.1-2, p.29-35, 1996.

MORGAN, R. **Teleworking: an assessment of the benefits and challenges.** European Business Review, v.16, n.4, p.344-357, 2004.

NILLES, J. M. **What does telework really do to us?** World Transport Policy & Practice, v.2, n.1-2, p.15-23, 1996.

PAPALEXANDRIS, N.; KRAMAR, R. **Flexible working patterns: towards reconciliation of family and work.** Employee Relations, v.19, n.6, p.581-595, 1997.

ROSENFELD, C.L; ALVES, D. A. de. (2006). **Teletrabalho.** in A. D. Cattani e L. Holzmann (orgs.). Dicionário de Trabalho e Tecnologia. Porto Alegre, UFRGS, pp. 304-307.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P B. **Metodologia de Pesquisa.** 3. Ed, São Paulo: McGraw Hill, 2006.

TIETZE, S. **Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”.** Journal of Organization change management, v.18, n.1, p.48-62, 2005.

_____. **When “work” comes “home”. Copying strategies o teleworkers and their families.** Journal of Business Ethics, v.41, p.385-396, 2002.

TOMBARI, N.; SPINKS, N. **The work/family interface at Royal Bank Financial Group: successful solutions - a retrospective look at lessons learned.** Women in Management Review, v.14, n.5, p.186-193, 1999.

VERGARA, S. C. **Relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

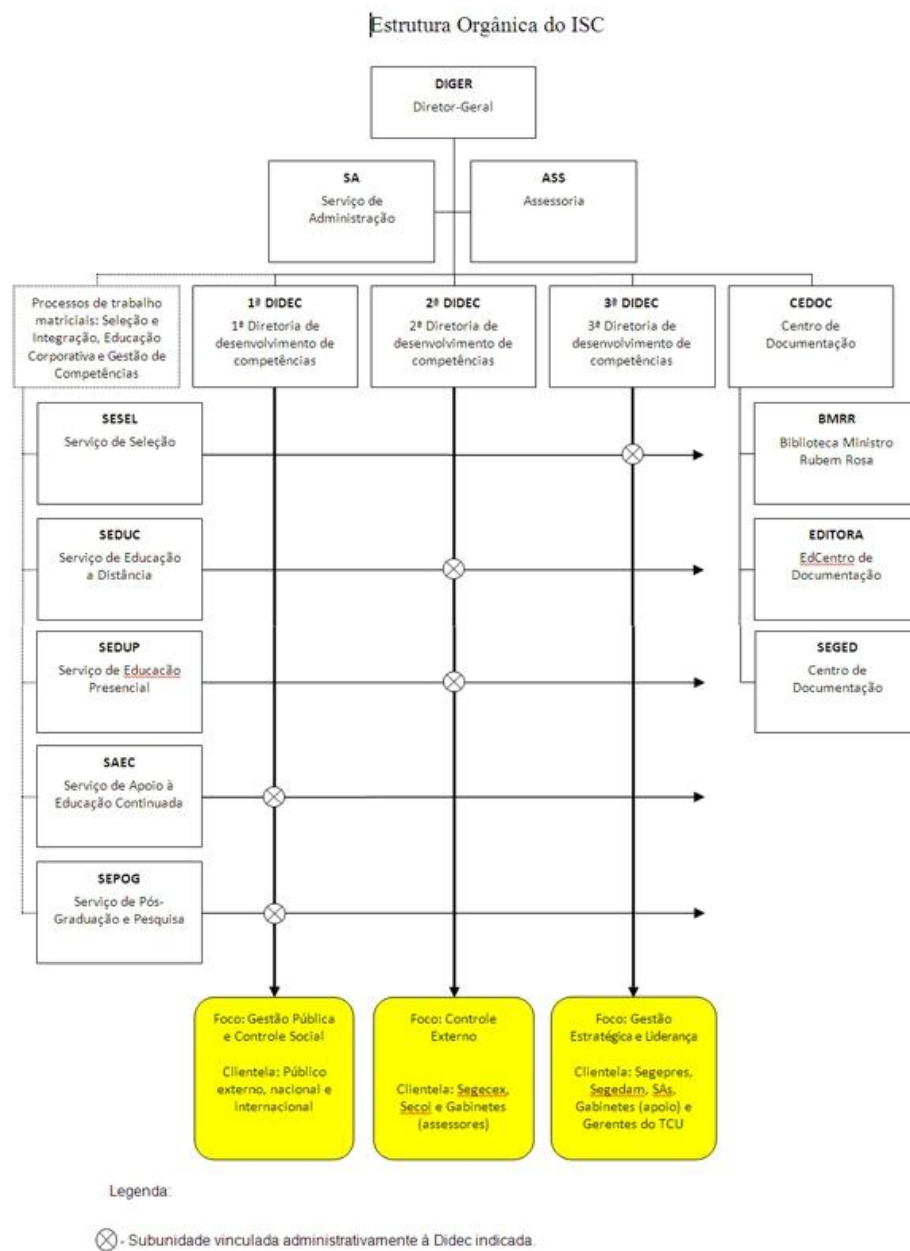
_____; VIEIRA, M. **Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional,** RAE–Revista de Administração de Empresas, v.9, n.2, p.103-119, 2005.

TREMBLAY, D.-G. **Le télétravail: définitions et enjeux.** In: TREMBLAY, D.-G. **Télétravail: concilier performance et qualité de vie.** Montréal : IQ collectif et Cefrio, 2001. p. 23-32.

.

APÊNDICES

Apêndice A – Organograma do Instituto Serzedello Corrêa



Apêndice B – Roteiro de entrevista

A entrevista semi-estruturada será dividida em dois momentos. O primeiro consistirá na apresentação da pesquisadora e de seu objeto de pesquisa, contextualizando os dados que se pretende obter com a entrevista. O segundo momento será a entrevista propriamente dita, na qual os indivíduos responderão oralmente às questões.

Assim, segue estrutura que pretende-se seguir:

1º Momento - Pauta

- ✓ Apresentação da pesquisadora
- ✓ Apresentação do objetivo da pesquisa
- ✓ Explicação de como será conduzida a entrevista
- ✓ Averiguação sobre dúvidas quanto ao método de condução da entrevista

2º Momento – Questões da entrevista

ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DO TRABALHO DO INDIVÍDUO

1. Como são estipuladas as suas atividades e metas de trabalho?
2. Como é realizada a sua rotina de trabalho em termos de horários?
3. Como é exercido o controle do supervisor sobre suas atividades?
4. Na sua opinião, qual é a vantagem do teletrabalho perante o trabalho presencial?
5. Na sua opinião, qual é a desvantagem do teletrabalho perante o trabalho presencial?

PRODUTIVIDADE DO INDIVÍDUO NO TRABALHO

1. Como você avalia a sua produtividade em regime de teletrabalho, aumentou ou diminuiu?
2. Como você avalia a produtividade de sua equipe após seu ingresso no regime de teletrabalho, aumentou ou diminuiu?
3. Na sua opinião, quais são as vantagens de produzir em um ambiente externo?
4. Na sua opinião, quais são as desvantagens de produzir em um ambiente externo?

IDENTIDADE PESSOAL E PROFISSIONAL

1. Na sua opinião, quais vantagens para sua vida pessoal foram obtidas com o teletrabalho?
2. Na sua opinião, quais desvantagens para sua vida pessoal foram obtidas com o teletrabalho?
3. Como você avalia o desenvolvimento da sua carreira no teletrabalho? Contribuiu ou prejudicou?
4. Na sua opinião, quais são as vantagens do teletrabalho para sua carreira?
5. Na sua opinião, quais são as desvantagens do teletrabalho para sua carreira?

QUALIDADE DE VIDA DO INDIVÍDUO DENTRO E FORA DO TRABALHO

1. Após o teletrabalho, quais atividades externas você passou a praticar?
2. Após o teletrabalho, quais atividades externas você deixou de praticar?
3. Quais mudanças o teletrabalho provocou em sua rotina dentro e fora do trabalho?
4. Como você avalia sua qualidade de vida após iniciar o teletrabalho?
5. Fale sobre as vantagens e desvantagens para sua Qualidade de Vida que o teletrabalho trouxe.

CUSTOS PARA O INDIVÍDUO

1. Você notou algum aumento no seu custo de vida após o teletrabalho? Além de custos financeiros, você percebeu custo em alguma outra esfera da vida?